



Analisis Implementasi Peraturan Gubernur Sumatera Utara No. 29 Tahun 2020 dalam Tugas Kelembagaan

Analysis of the Implementation of North Sumatra Governor Regulation No. 29 of 2020 in Institutional Tasks

M. Fernanda Saputra, Indra Muda* & Evi Yunita Kurniaty

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Medan Area, Indonesia

Abstrak

Implementasi kebijakan merupakan tahap penting dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi Peraturan Gubernur Sumatera Utara (Pergubsu) No. 29 Tahun 2020 dalam Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, serta mengidentifikasi faktor penghambat dalam proses tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Responden terdiri dari Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, dan pegawai jabatan pelaksana di Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Pergubsu No. 29 Tahun 2020 belum optimal karena masih terdapat beberapa kendala, seperti kurangnya sumber daya manusia yang memadai, beban kerja yang berat, dan keterbatasan anggaran untuk Sub Bagian Analisis Jabatan. Selain itu, infrastruktur teknis seperti komputer dan printer juga belum memadai untuk kebutuhan administrasi. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah untuk meningkatkan implementasi kebijakan, termasuk peningkatan sumber daya manusia, alokasi anggaran yang memadai, dan peningkatan infrastruktur teknis.

Kata Kunci: Implementasi; Peraturan Gubernur; Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan.

Abstract

Policy implementation is an important stage in achieving the program objectives that have been set. This study aims to evaluate the implementation of North Sumatra Governor Regulation (Pergubsu) No. 29 of 2020 in the Institutional and Position Analysis Section of the Organization Bureau of the Regional Secretariat of North Sumatra Province and identify inhibiting factors in the process. The research method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, observation, and documentation. Respondents consisted of Section Heads, Sub-Section Heads, and executive position employees in the Institutional and Position Analysis Section. The results showed that the implementation of Pergubsu No. 29 of 2020 has not been optimal because there are still several obstacles, such as a lack of adequate human resources, a heavy workload, and a limited budget for the Job Analysis Subdivision. In addition, technical infrastructure such as computers and printers are also inadequate for administrative needs. Therefore, measures are needed to improve policy implementation, including increasing human resources, adequate budget allocation, and improving technical infrastructure.

Keywords: Implementation; Governor's Regulation; Institutional and Job Analysis Division.

How to Cite: Saputra, M.F., Muda, I., & Kurniaty, E.Y., (2024), Analisis Implementasi Peraturan Gubernur Sumatera Utara No. 29 Tahun 2020 dalam Tugas Kelembagaan. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 6(1) 2024: 59-66



PENDAHULUAN

Implementasi kebijakan merupakan tahap krusial dalam siklus kebijakan publik yang memungkinkan transformasi ide menjadi tindakan konkret yang berdampak pada masyarakat. Keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan dapat menjadi indikator efektivitas sebuah kebijakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Emilia et al., 2019). Dalam proses implementasi, kebijakan yang telah disahkan secara umum akan dijabarkan menjadi berbagai jenis peraturan yang lebih spesifik, yang mengatur aspek-aspek teknis dan operasional dari kebijakan tersebut. Contohnya, sebuah undang-undang akan diinterpretasikan dan diterjemahkan menjadi berbagai peraturan pelaksanaan, seperti Peraturan Pemerintah, Peraturan/Keputusan Presiden, Peraturan Menteri, hingga peraturan daerah yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah, seperti Peraturan Gubernur dan Peraturan Walikota/Bupati. Melalui berbagai jenis peraturan ini, kebijakan akan dijalankan dengan lebih rinci dan sesuai dengan konteks lokal, sehingga dapat memberikan pengaruh yang lebih konkret dan relevan bagi masyarakat yang terkena dampaknya (Atrizka et al., 2022; Mariana Br Simamora et al., 2022; Purba et al., 2019; Suryani & Suharyanto, 2016).

Penelitian ini membahas salah satu bentuk kebijakan yaitu Peraturan Gubernur Sumatera Utara (Pergubsu) No. 29 Tahun 2020 yang mengatur tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (SetdaprovSU). Sebagai organisasi pemerintahan daerah, tugas merupakan elemen penting dalam menjalankan roda organisasi (Kusmanto & Warjio, 2019). Sehingga tugas yang dilimpahkan kepada pegawai bersifat wajib untuk dilaksanakan. Selain itu, diperlukan pengetahuan, keterampilan, serta konsisten masing – masing pegawai dalam menyelesaikan tugas tersebut guna mencapai tujuan organisasi secara optimal (Lubis, 2016).

Beragam tugas yang akan dilaksanakan para pegawai harus tersusun dengan jelas dan termuat dalam uraian pekerjaan (*job description*) (Ilmiah et al., 2023). Uraian pekerjaan tersebut akan memberikan gambaran beserta standar tugas pegawai dalam jabatan tertentu (Saputra & Wijaya, 2022). Kemudian akan menghasilkan hubungan kerja yang jelas oleh Perangkat Daerah dan unit kerjanya dalam melaksanakan tugas baik secara vertikal maupun horizontal. Menurut Purwana, dkk (2017) Hubungan secara vertikal akan mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan dari tingkatan atas ke bawah ataupun sebaliknya, sedangkan hubungan secara horizontal untuk mengkoordinasikan kegiatan individu atau bagian organisasi pada tingkatan hirarki yang sama.

Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara dimaksud dalam hal ini peneliti membatasi ruang lingkupnya pada pelaksanaan tugas di Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Biro Organisasi SetdaprovSU yang secara jelas diatur dalam pasal 87 Pergubsu No. 29 Tahun 2020. Pasal ini menegaskan bahwa Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan merupakan satuan pelaksana Biro Organisasi dalam perumusan kebijakan penataan kelembagaan perangkat daerah, analisa jabatan, analisa beban kerja, evaluasi jabatan, standar kompetensi jabatan dan peta jabatan, serta fasilitasi penataan perangkat daerah, analisa jabatan, analisa beban kerja, standar kompetensi jabatan dan peta jabatan Kabupaten/Kota.

Pergubsu No. 29 Tahun 2020 tersebut pada dasarnya telah di implementasikan oleh para pegawai Bagian tersebut, akan tetapi belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan fenomena yang peneliti amati dilapangan, peneliti melihat adanya sebagian pegawai belum memahami tugasnya. Situasi ini terlihat dari aktivitas kerja yang tidak merata karena penumpukan pekerjaan pada sebagian pegawai yang lebih mumpuni atau menguasai. Selain itu, terdapat ada 4 (empat) dari total 7 (tujuh) orang pegawai jabatan pelaksana yang masih Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Dalam hal ini CPNS tersebut masih membutuhkan waktu untuk diberikan arahan dan bimbingan oleh pimpinan dalam memahami tugasnya. Dan setelah itu, jika ditinjau dari pembagian kerja/tugas yang tidak sesuai dengan struktur birokrasinya, dikarenakan cukup luasnya beban kerja yang diemban pada Sub Bagian Analisis Jabatan yang terdiri dari 5 (lima) aspek kegiatan,

diantaranya analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi jabatan, standar kompetensi jabatan dan peta jabatan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara.

Berikut ini peneliti menyajikan penelitian terdahulu yang relevan sesuai dengan penelitian yang dilakukan, diantaranya penelitian oleh Zurnilawati (2019) dengan hasil penelitian menjelaskan bahwa implementasi yang ditinjau dari aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi belum berjalan optimal. Adapun faktor penghambatnya adalah sumber daya manusia tidak memadai dan tupoksi Bagian Humas dan Keprotokolan Kota Tanjungbalai bergantung pada pemangku jabatan lain, tidak terbangun kesepakatan yang baik, serta kurang komunikasi dan kordinasi. Penelitian dilakukan oleh Ariska (2018), Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa Implementasi Pergubsu tersebut belum sesuai dengan tujuan diharapkan, yakni dalam melaksanakan tupoksi yang harus dikerjakan setiap Kasubbag dilingkungan Sekretariat jika ditinjau dari aspek struktur birokrasi yang ada tidak sesuai dikarenakan luasnya beban kerja yang harus dilaksanakan pegawai. Kemudian penelitian oleh Kesuma Jaya (2013) dengan hasil penelitian bahwa tupoksi BPMPD dilakukan dengan baik meskipun belum optimal sesuai dengan pencapaian target yang telah ditetapkan. Adapun faktor yang mempengaruhi implementasi, yaitu peran serta masyarakat desa, LSM, sarana dan prasarana pendukung dan SDM. Penelitian yang dilakukan Ismail (2018), Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh bahwa Implementasi tugas tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Hal ini dapat dilihat tanpa adanya penyampaian Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) Utama ke PPID Pembantu untuk mengumpulkan bahan informasi serta dokumentasi, dan sebaliknya. Dan yang terakhir penelitian oleh Simatupang (2018) dengan hasil penelitian diperoleh bahwa pelaksanaan tugas Balai Harta Peninggalan (BHP) Indonesia sangat tergantung pada lembaga tertentu. Akan tetapi implementasi tugas BHP masih tergolong efektif dan efisien. Pernyataan ini dibuktikan dari pelaksanaan 9 (sembilan) tugas BHP, hanya 2 (dua) tugas yang belum terealisasikan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui implementasi Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 29 Tahun 2020 dalam pelaksanaan tugas pada Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara dan untuk mengetahui faktor penghambat dalam implementasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2019) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif disebut sebagai metode penelitian *naturalistik* karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah yang memandang realita sosial sebagai yang utuh. Dalam hal ini peneliti akan mendeskripsikan beragam realita sosial yang kompleks dan bersifat alamiah dalam melihat bagaimana Implementasi Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 29 Tahun 2020 (Analisis Tentang Pelaksanaan Tugas Pada Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara). Penelitian ini dilakukan dari Bulan November sampai dengan Bulan Juni 2022 berlokasi di Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Biro Organisasi Setdaprovsu Jalan P. Diponegoro No. 30 Medan.

Menurut Sugiyono (2019) penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, melainkan disebut *social situation* atau situasi sosial yang meliputi tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*). Sedangkan sampel dalam penelitian kualitatif bukan disebut responden, tetapi sebagai narasumber ataupun informan dalam penelitian. Ada beberapa macam informan dalam penelitian, yaitu informan kunci, informan utama, dan informan tambahan (Bah et al., 2020b, 2020a). Dengan begitu, peneliti melibatkan informan kunci yaitu Kabag Kelembagaan dan Analisis Jabatan, informan utama yaitu Kasubbag Kelembagaan Kabupaten/Kota dan Kasubbag Analisis Jabatan, dan informan tambahan yaitu pegawai jabatan pelaksana.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu teknik observasi (pengamatan), wawancara mendalam, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang dipakai adalah teknik analisis kualitatif, yang di dalamnya terdapat aktivitas dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Hal ini sebagaimana menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2019), diantaranya pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan *conclusion drawing* atau *verification*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi merupakan aktivitas yang mengarah pada realisasi keputusan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan (Silalahi et al., 2021). Kemudian kebijakan publik menurut Anderson dalam Muda dan Batubara (2019) adalah suatu tindakan yang memiliki tujuan ataupun maksud yang ditetapkan seorang aktor maupun beberapa aktor untuk mengatasi segala permasalahan. Dengan demikian implementasi kebijakan dimaknai sebagai tindakan yang dilakukan pemerintah dan berorientasi pada setiap pencapaian tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Sebagaimana tujuan yang telah ditetapkan dalam upaya mengetahui Implementasi Pergubsu No. 29 Tahun 2020 dalam pelaksanaan tugas pada Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan Biro Organisasi SetdaprovSU, maka penelitian ini menggunakan teori implementasi Edward III. Menurut teori Edward III dalam Mulyadi (2016) menyatakan bahwa terdapat empat variabel yang bersifat krusial dalam mempengaruhi pencapaian keberhasilan implementasi kebijakan, diantaranya yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu variabel penting dalam keberhasilan implementasi (Khainuddin et al., 2019). Target dari program kebijakan yang direncanakan harus disosialisasikan dengan baik, bertujuan untuk menghindari distorsi kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diperoleh bahwa proses komunikasi yang terjalin di internal maupun eksternal terimplementasi dengan baik. Pola komunikasi yang terstruktur dengan baik menghendaki proses pengorganisasian komunikasi yang jelas memuat koordinasi antar Sub Bagian dan pegawai pelaksana.

Seluruh pegawai di internal Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan selalu mengedepankan komunikasi untuk mempermudah pekerjaan dari instruksi yang diberikan pimpinan (Yolanda et al., 2020). Berbagai tugas yang di disposisikan oleh pimpinan dalam hal ini Kabag akan segera ditindak lanjuti oleh staf atau jabatan pelaksana melalui jajaran Kasubbag yang bersangkutan. Setelah itu, apabila terdapat kekeliruan atau kurang memahami tugasnya, pimpinan akan memberikan petunjuk dan pendampingan kepada para pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Setiap adanya perubahan atas peraturan teknis Kementerian terkait penataan kelembagaan, pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk segera ditindaklanjuti oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD), akan segera melaksanakan rapat internal terlebih dahulu untuk membahasnya agar tidak terjadi bias informasi.

Proses komunikasi dengan pihak eksternal dalam hal ini disebut OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara dalam rangka untuk menindaklanjuti setiap perubahan peraturan teknis Kementerian mengenai penataan kelembagaan, penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dengan begitu Bagian Kelembagaan dan Anjab akan segera mengundang untuk melaksanakan sosialisasi, konsultasi maupun Bimbingan Teknis (Bimtek) kepada OPD yang bersangkutan. Tujuan dilakukannya kegiatan tersebut merupakan sebagai wujud dalam pelaksanaan tugas pembinaan terhadap OPD.

2. Sumber daya

Setiap kebijakan yang hendak direalisasikan perlu disokong dengan adanya sumber daya yang mencukupi, seperti kompetensi implementor dan sumber daya finansial (Salsabila & Hertati, 2022). Menurut Indiahono (2017) kedua sumber daya tersebut harus diperhatikan,

sebab tanpa adanya keterampilan implementor kebijakan menjadi kurang energik atau berjalan lambat dan apa adanya. Sementara itu tanpa adanya anggaran yang cukup, program tersebut tidak dapat beroperasi dengan baik dan cepat untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan serta temuan dalam penelitian mengenai kompetensi pegawai, terdapat sebagian pegawai belum memahami tugasnya masing – masing. Di samping itu, terdapat 4 (empat) orang pegawai pelaksana masih kategori Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang terdiri dari 2 (dua) orang calon analis legislasi dan 2 (dua) orang calon analis jabatan. Situasi ini membuat CPNS tersebut masih membutuhkan waktu beserta pendampingan oleh Kabag maupun Kasubbag dalam memahami pekerjaannya.

Kemudian dalam konteks Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini personil yang dimiliki saat ini tentunya masih kurang, sehingga membutuhkan pegawai tambahan. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah dilakukan di Bagian tersebut dan berpedoman pada Permen PAN & RB No. 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Setelah melalui tahapan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja, maka akan tergambar hasil kalkulasi dalam peta jabatan yang telah disusun terkait formasi kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Temuan selanjutnya bahwa ketersediaan sarana dan prasarana pendukung masih belum memadai. pernyataan sebagaimana disampaikan beberapa informan yang diwawancarai dan diperkuat dengan hasil observasi di lokasi penelitian. Peneliti melihat bahwa masih terdapat kekurangan komputer dan printer dalam melaksanakan pekerjaan teknis administrasi. Pada kondisi seperti ini membuat sebagian pegawai harus membawa laptop masing – masing dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya mengenai anggaran khususnya pada Sub Bagian Analisis Jabatan masih belum memadai dalam memenuhi kebutuhan biaya penunjang operasional, hal tersebut dikarenakan pada Sub Bagian ini mencakup lima aspek kegiatan, yang diantaranya memfasilitasi analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi jabatan, standar kompetensi jabatan dan peta jabatan Perangkat Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara.

3. Disposisi

Variabel ini merujuk kepada karakteristik yang menempel erat dalam implementor (Wati et al., 2022). Menurut Mulyadi (2016) mengklasifikasikan watak yang penting dimiliki oleh seorang implementor seperti komitmen, kejujuran maupun sifat demokratis. Hal tersebut menunjukkan implementasi tidak terlepas dari disposisi seorang implementor dalam merealisasikan setiap kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh bahwa kebijakan dalam Pergubsu No. 29 Tahun 2020 telah dapat di implementasikan dengan komitmen pegawai untuk mencapai tujuan sesuai maksud dari pembuat kebijakan (*policy maker*). Berbagai kendala yang dialami sangat relatif kecil sehingga mampu ditangani tanpa adanya distorsi dari substansi kebijakan.

Tugas yang dilimpahkan oleh Kabag kepada pegawai jabatan pelaksana dapat diselesaikan dengan penuh tanggung jawab, walaupun masih terdapat kekurangan dari hasil kerjanya sehingga pegawai mengetahui dan memperbaiki tugas tersebut. Kecepatan dan ketepatan dalam bekerja juga dipengaruhi oleh pengetahuan masing – masing pegawai dalam memahami tugasnya serta beban pekerjaan yang dilimpahkan.

Selanjutnya mengenai capaian target kinerja tahun 2021 belum sepenuhnya terealisasi secara keseluruhan. Situasi Pandemi Covid-19 dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) menjadi penyebab utama, sehingga menghambat pelaksanaan tugas dalam melaksanakan kunjungan kerja ke beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara dalam melakukan pembinaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan tentang penataan kelembagaan, pedoman penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

4. Struktur birokrasi

Struktur birokrasi ini mencakup dua hal penting yaitu struktur organisasi pelaksana kebijakan dan adanya *Standar Operasional Prosedur* (SOP). Dari hasil wawancara diperoleh bahwa struktur organisasi sudah tertuang jelas dalam pasal 11 Pergubsu No. 1 Tahun 2020, sehingga dalam proses pengimplementasian kebijakan yang sifatnya kompleks mengharuskan adanya koordinasi dan keterlibatan semua pihak dalam bekerja sama. Kondisi ini dapat tergambarkan dari garis struktural maupun garis koordinasi dalam sebuah struktur organisasi. Struktur ini menentukan pola aliran informasi dan proses pengambilan keputusan di setiap tingkatan dalam organisasi. Sedangkan terkait tugas - tugasnya sudah diatur secara rinci dalam pasal 87 Pergubsu No. 29 Tahun 2020.

Sebagai upaya dalam memaksimalkan pelaksanaan tugas, maka sangat dibutuhkan sebuah acuan untuk menyelaraskan sistem dalam bekerja yang disebut dengan *Standar Operasional Prosedur* (SOP). SOP menjadi panduan kerja yang bertujuan menciptakan standarisasi, sinkronisasi dan memudahkan pegawai dalam bekerja. Adapun SOP Bagian Kelembagaan dan Analisis jabatan sesuai lampiran Keputusan Kepala Biro Organisasi Setdaprovsu Nomor : 2403/ORG/KPTS/Tahun 2019, sebagai berikut :

Tamu dalam hal ini pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi dan Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara hadir langsung di Kantor Gubsu, Jalan P. Diponegoro No. 30 Medan, yaitu pada Unit Layanan Administrasi (ULA) lantai 1 dengan menyampaikan permohonan secara langsung dan/atau menunjukkan Surat Perintah Tugas (SPT). Setelah itu pihak ULA akan menindaklanjuti tujuan SPT kepada pihak Tata Usaha (TU) pada Biro dan Bagian tujuannya tersebut, contohnya Biro Organisasi yang meliputi 3 (tiga) Bagian, termasuk salah satunya Bagian Kelembagaan dan Anjab. Kepala Bagian (Kabag) atau Kepala Sub Bagian (Kasubbag) atau Aparatur Sipil Negera (ASN) yang bertugas akan memberikan pelayanan yang berupa jenis pelayanan informasi dan data, konsultasi/koordinasi dan penyediaan narasumber.

Produk pelayanan Biro Organisasi Setdaprovsu khususnya di Bagian kelembagaan dan Anjab, yang terbagi atas :

1. Fasilitasi Penataan Kelembagaan Provinsi;
2. Fasilitasi Penataan Kelembagaan Kabupaten/Kota;
3. Fasilitasi Anjab ABK, evaluasi jabatan, syarat jabatan, standar kompetensi jabatan; dan
4. Fasilitasi bidang Kelembagaan dan Analisis Jabatan lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai Implementasi Pergubsu No. 29 Tahun 2020 diatas yang menggunakan teori Edward III dalam mengukur keberhasilan implementasi kebijakan, menurut hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada informan dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan tugas di Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan.

Adapun factor-faktor penghambat dalam implementasi Pergubsu tersebut sebagai berikut:

Pertama, keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak memadai. Besarnya beban pekerjaan di Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan mempengaruhi kompetensi dan kebutuhan terhadap pegawai. Sebagian pegawai belum memahami tugasnya dalam menindaklanjuti setiap peraturan teknis terkait penataan kelembagaan, analisis jabatan dan analisis beban kerja setiap Perangkat Daerah. Di samping itu, berdasarkan hasil peta jabatan diperoleh bahwa Bagian ini masih kekurangan SDM dalam menjalankan pekerjaan.

Kedua, sarana dan prasarana sebagai penunjang pekerjaan yang masih belum memadai, yaitu pada pekerjaan teknis administrasi seperti komputer dan printer. Hal ini tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian pegawai harus membawa laptopnya masing - masing untuk menyelesaikan pekerjaan.

Ketiga, Kondisi anggaran masih kurang memadai dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan operasional. Terkhusus pada Sub Bagian Analisis jabatan yang dalam hal ini harus melakukan fasilitasi analisis jabatan, analisis beban kerja, standar kompetensi jabatan, dan peta jabatan

Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara. Kondisi ini dikarenakan sebagian anggaran Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dialokasikan untuk program prioritas, diantaranya seperti penanganan Pandemi Covid - 19 di Provinsi Sumatera Utara.

SIMPULAN

Implementasi Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 29 Tahun 2020 dalam pelaksanaan tugas pada Bagian Kelembagaan dan Analisis jabatan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara jika dikaji dari berbagai aspek seperti komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi sudah dilaksanakan oleh para pegawai, akan tetapi belum mencapai hasil yang maksimal. Hal ini dikarenakan masih terdapat kekurangan yang menjadi faktor penghambat pegawai dalam bekerja, sehingga dalam implementasinya belum sepenuhnya optimal sebagaimana diharapkan.

Adapun faktor penghambat dalam implementasinya, antara lain dari segi sumber daya. Besarnya beban pekerjaan membuat sebagian pegawai belum memahami tugas – tugasnya, kekurangan SDM dalam bekerja, anggaran yang belum mencukupi untuk memfasilitasi analisis jabatan dan analisis beban kerja Perangkat Daerah Kabupaten/Kota, serta komputer dan printer yang belum memadai dalam pekerjaan teknis administrasi

DAFTAR PUSTAKA

- Ariska, V. (2018). Implementasi Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 32 Tahun 2017 Tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas Dan Tata Kerja Dalam Rangka Meningkatkan Pelaksanaan Tugas Pegawai Sekretariat Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.
- Atrizka, D., Pratama, I., & Suharyanto, A. (2022). Implementasi Time Management Dalam Mereduksi Stres Kerja Karyawan PT. Perkebunan Sawit XYZ. *Pelita Masyarakat*, 4(1), 148–154. <https://doi.org/10.31289/pelitamasyarakat.v4i1.7855>
- Bah, Y. M., Ridwan, M., Suharyanto, A., & Amal, B. K. (2020a). *Introduction to The Fundamentals of Social Work*. Medan: Bircu Publisher.
- Bah, Y. M., Ridwan, M., Suharyanto, A., & Amal, B. K. (2020b). *Social Work Research*. Medan: Bircu Publisher.
- Emilia, D., Husni, M., & Nasution, T. (2019). Pelaksanaan Prinsip Pelayanan Publik SAMSAT Medan Selatan dalam Meningkatkan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor Roda Dua Implementation of The Principle SAMSAT Medan Selatan Public Services in Increasing Tax Collection of Two Wheeled Motor. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik, Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 1(2), 26–31.
- Indiahono, D. (2017). *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ismail, M., I., S. (2018). Pelaksanaan Tugas Pejabat Pengelola Informasi Dan Dokumentasi Dalam Mengkoordinasikan Dan Mengkonsolidasikan Pengumpulan Bahan Informasi Dan Dokumentasi Di Provinsi Sulawesi Selatan. Skripsi, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Jaya, K. (2013). Analisis Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Polewali Bandar. Skripsi, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Muda, I, & Batubara, N.M., (2019). Analisis Kebijakan Publik. Medan: Media Parsada.
- Mulyadi, D. 2016. Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik: Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti untuk Pelayanan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Ilmiah, J., Publik, A., Ginting, L. N., Kadir, A., & Angelia, N. (2023). Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja pada Kantor Desa Sukamaju Kecamatan Sunggal Kabupaten Deli Serdang Leadership of the Village Head in Improving Performance at the Sukamaju Village Office , Sunggal District , Deli Serdang Regency. 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.31289/jiaap.v2i1.767>
- Khainuddin, K., Kusmanto, H., & Isnaini, I. (2019). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Rawat Inap Pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Umum Daerah Kota Subulussalam. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(1), 22–31. <https://doi.org/10.31289/strukturasi.v1i1.3>
- Kusmanto, H., & Warjio, W. (2019). Politik Pembangunan Organisasi Kemasyarakatan Islam Indonesia – Malaysia. *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik UMA (Journal of Governance and Political Social UMA)*, 7(2), 183. <https://doi.org/10.31289/jppuma.v7i2.2415>
- Lubis, A. (2016). Peran Advokat dalam Penegakan Hukum di Organisasi Asosiasi Advokat Indonesia Cabang Medan. *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik UMA (Journal of Governance and Political Social UMA)*, 2(2), 176–192. <http://ojs.uma.ac.id/index.php/jppuma>

- Mariana Br Simamora, D., Masitho Batubara, B., & Suharyanto, A. (2022). Implementasi Sistem Informasi Manajemen Daerah Keuangan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 4(1), 69–78. <https://doi.org/10.31289/strukturasi.v4i1.1185>
- Purba, J. F., Tarigan, U., Nasution, I., & Suharyanto, A. (2019). Implementasi Sistem Informasi Administrasi Kependudukan dalam Pengurusan Kartu Tanda Penduduk Elektronik. *PERSPEKTIF*, 8(2), 77–83.
- Purwana, Dedi, Munawaroh Hasan, dkk. 2017. *Pengantar Ilmu Organisasi*. Bogor: In Media.
- Saleh, Sirajuddin. 2017. *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Pustaka Ramadhan.
- Simatupang, T., H. (2018). Eksistensi dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas Balai Harta Peninggalan di Indonesia. *Jurnal Penelitian Hukum*. 18(3) : 397-414, e-ISSN 2579 – 8561.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Salsabila, S. I., & Hertati, D. (2022). Efektivitas Program Pelatihan Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja di UPTD BLK Kabupaten Kotawaringin Timur. *Perspektif*, 11(4), 1360–1368. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i4.7933>
- Saputra, T. A., & Wijaya, C. (2022). Peran Pimpinan Sumber Daya Manusia Menjadi Leader Dalam Penegakan Etika Anti Diskriminatif. *Perspektif*, 11(2), 735–744. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6233>
- Silalahi, B. A., Sihombing, M., & Isnaini. (2021). Analisis Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr . RM . Djoelham Binjai Analysis of Implementation of The Financial Managem. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 3(1) 2021: 1-13, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.31289/strukturasi.v3i1.518>
- Suryani, A. I., & Suharyanto, A. (2016). Implementasi Program Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS) Dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Kesehatan di Rumah Sakit Umum Sibuhuan. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 4(1), 86–99.
- Wati, H., Muda, I., & Nasution, I. (2022). Implementasi Program Kartu Indonesia Sehat Di Desa Lubuk Saban Kecamatan Pantai Cermin Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pemerintahan (JIAPP)*, 1(2), 63–70. <https://doi.org/10.31289/jiaap.v2i1.782>
- Yolanda, H., Hendra, Y., & Matondang, A. (2020). Strategi Downward Communication Pimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan di PT . Pelabuhan Leader ' s Donward Communication Strategy to Increas Effectiveness of Employee Performance In PT . Pelabuhan Indonesia I. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik Dan Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 2(1), 106–111.
- Zurnilawati, Z. (2019). *Implementasi Peraturan Walikota Nomor : 26 Tahun 2016 Tentang Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi Pada Sekretariat Daerah Kota Tanjungbalai*. Tesis, Universitas Medan Area, Medan
- Peraturan Gubernur Sumatera Nomor 1 tahun 2020 Tentang Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
- Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 29 Tahun 2020 Tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.